舞い上がれ
社会を変える
みんなの力
休眠預金を活用した事業です

2019 年度事業 「子ども支援団体の組織基盤強化」

（草の根活動支援事業）

資金分配団体　事後評価報告書

公益財団法人パブリックリソース財団

2023 年 3 月

Public Resource PRF
公益財団法人
パブリックリソース財団

目次

1. 基本情報 3
2. 包括的な支援プログラム概要 3
2-1.事業によって解決を目指す社会課題と想定される直接対象グループ 3
2-2.資金分配団体としての事業の概要（中長期アウトカム・短期アウトカム・活動） ... 9
2-3.出口戦略 16
3. 事後評価実施概要 18
3-1.実施概要 18
3-2.実施体制（内部/外部、評価担当役割、氏名、団体・役職） 20
4. 事業の実績 21
4-1.インプット 21
4-2.活動とアウトプットの実績 21
4-3.外部との連携の実績 22
5. アウトカムの分析 24
5-1.アウトカムの達成度 24
5-2.波及効果（想定外、波及的・副次的効果） 36
5-3.事業の効率性 38
6. 成功要因・課題 39
7. その他深掘り検証項目（任意） 41
8. 結論 42
8-1.事業実施のプロセスおよび事業成果の達成度の自己評価 42
8-2.事業実施の妥当性 42
9. 提言 43
10. 知見・教訓 44
11. 添付資料 45

1. 基本情報

（1） 資金分配団体名：公益財団法人パブリックリソース財団
（2） 資金分配団体事業名：子ども支援団体の組織基盤強化
（3） 事業の種類：草の根活動支援事業
（4） 実施期間：2020 年 4 月～2023 年 3 月
（5） 事業対象地域：全国ブロック

2. 包括的な支援プログラム概要

資金分配団体である公益財団法人パブリックリソース財団(以下、PRF)は、前身の NPO 法人パブリックリソースセンターも含め過去 20 年間に渡り、多様な分野の NPO の支援事業を行ってきた。助成金、奨学金の提供やオンライン寄付サイト Give One の運営といった資金的支援と並び、2000 年代半ばから(「伴走型支援」による NPO の組織診断、メンター派遣、テクニカルアシスタンス等の)組織基盤強化(キャパシティビルディング)による非資金的支援を展開してきた。組織基盤強化に日本の市民社会で初めて着目し、長期間に渡り実践してきた PRF の課題・事業設計の分析を活かしたものが、本事業であるといえる。

2-1.事業によって解決を目指す社会課題と想定される直接対象グループ

2-1-1.事業によって解決を目指す社会課題

- 子ども分野の NPO の組織基盤が脆弱なために、支援対象者である子どもの多様なニーズに応えられていない
- 子ども分野の NPO の「リーダー(＝トップランナー)」を増やすには組織基盤強化が必要

子ども及び若者の支援、つまり①経済的困窮など家庭内に課題を抱える子どもの支援、②日常生活や成長に困難を抱える子どもの支援　は日本社会や政策の大きなテーマとなっている。

NPO のアドボカシーもあって、子どもをめぐる課題は特に 2000 年代半ば以降、可視化されてきた。児童虐待、「子どもの貧困」、障がい児の置かれた社会環境といった困難を抱え、権利を保障されない子どもの実態がメディアや社会で徐々に認識されるようになり、児童虐待防止法や児童福祉法の度重なる改正、障害者総合支援法(2013 年施行)、子どもの貧困対策法(2014 年施行)、生活困窮者自立支援法(2015 年施行)、発達障害者支援法改正(2016 年)等の制度・法律ができた。

こうした制度化が進むことで、保育サービス、障がい者就労支援サービス、また(「児童発達支援」「放課後等デイサービス」など)障がい児の療育サービスの事業化が進み、「福祉事業所」も大きく増加した。これらサービスを社会福祉法人、民間企業だけでなく、NPO 法人が担う事例が増えた。また児童福祉法改正(2016 年)により「社会的養護の推進」が唄われ、委託事業を担う NPO 法人も増加した。こうした社会や制度の変化の中で、全国各地

で新たに子どもや若者を支援するNPOが設立されたり、既存のNPO法人が新たに子ども支援を始める(まちづくりNPOが子ども食堂を始める等)事例がみられるようになった。

現在、子ども分野のNPO法人数は2 万団体を超え、全 NPO 法人の 4 割以上を占めるまでになった(内閣府データベースより算出)。

また上述の福祉事業所を運営する NPO 法人の一部は、急速に事業規模を拡大すると共に、多くの新規人材がこれらNPOで働くようになった。

PRFも子ども支援NPOを支援する機会が増えたが、支援を通してNPOの組織基盤が脆弱なために支援対象者である子どもの多様なニーズに応えられていないという認識を抱くようになり、それこそが解決すべき大きな社会課題と捉えるようになった。

特に活動地域及び(対峙する)社会的課題で、波及効果が狙える「リーダーNPO(＝トップランナー)」の組織基盤を強化し、子どものための支援プログラムを安定的に提供できる組織体制を確立することが受益者の増加や支援の質の向上に繋がると考えた。

平成29年度内閣府NPO調査にもあるように、NPO法人は「人材確保や教育」「収入源の多様化」「後継者不足」「法人の事業運営力の向上」といった人材、資金面の課題を抱えている。民間企業に比べて、NPOの有給職員の労働環境は悪い(非正規職員が多い、低賃金等)ことは知られている。特に子ども・若者分野のNPOは、事業内容が現場での対人サービスゆえの問題構造がある。つまり、代表を含めたスタッフが日々の事業に追われて「1年中が繁忙期」「職員の休日がとれない」「職員育成の時間がとれない」といった労働環境になりやすく、新規人材の離職率も高い[1]。このことは質量ともに持続的なサービスに悪影響を及ぼす。こうした制約のある組織環境下で、NPO自身が時間を割いて組織基盤強化に取り組むことは極めて難しい。またプロボノによる短時間・短期間の外部支援では限界がある[2]。組織基盤強化にはメンター派遣、テクニカルアシスタンスを始めとする外部からの長時間・長期間の本格的支援が不可欠といえる。

2-1-2.想定される直接対象グループ

直接対象グループは、困難を抱える子どもの支援を行っている団体である。直接対象グループの「組織基盤強化」を支援することで、困難を抱える子ども達の人権が守られ、夢や希望を持って生き、成長できるためのプログラムやサービスを、安定的に提供できる組織体制が確立されることを目指している。手法は、資金的支援(助成)と非資金的支援(組織診断、コンサルティング、伴走型支援等)である。

---

[1] 子ども分野NPOに限らず、福祉業界の人材確保は大きな政策上の課題であり、厚生労働省も2007年「新人材確保指針」を打ち出したが、その後改善されたとはとうてい言い難い。

[2] 一部のNPOにはプロボノが参画し、情報発信やファンドレイジング等といった組織運営に貢献している。しかし、プロボノの貢献では(当然ながら)時間的・資金的な制約がある。

本事業は実行団体(NPO)の事業・プログラムを支援するのではない。PRF の助成とコンサルティング、伴走型支援により実行団体の組織基盤強化を支援する。組織基盤の強化された NPO の増加により、(時には地域や当該分野の他 NPO に波及し)子ども支援のプログラムやサービスの質量が向上し、支援プログラムが安定的に提供される。そして、最終受益者(＝子ども)数の増加と QOL の改善を目指したものだ。

困難を抱える子どもへの支援は国民共通の関心事で、行政の政策の大きなテーマとなっており、緊急性及び重要性の高い社会課題である。こうしたことから本事業は休眠預金の趣旨に合致している。

本事業の直接支援対象が事業・プログラムでなく「組織そのもの」という非資金的支援が中心(2019 年度通常枠では唯一)であり、助成規模も大きい(1 団体当たり最大 3 年間で 1,080 万円)。そのため、本事業に相応しく市民社会や NPO に精通した第三者・専門家による選考を実施した。「さらに大きな社会的インパクトを生むことが期待できる組織か」「他団体への波及効果が広く期待できるか」といった選考基準に基づいて、21 の応募団体の中から、4 つの実行団体を選んだ(図表 1)。

各実行団体の申請した組織基盤強化事業は以下の 4 団体である。団体概要は、図表 2 参照。

- 認定 NPO 法人ブリッジフォースマイル(略称:B4S、以下 B4S)…B4S 広報啓発事業リボーンプロジェクト：社会的養護の理解者と受け皿を増やし子どもの選択肢を広げる
- NPO 法人沖縄青少年自立援助センターちゅらゆい…貧困世帯の継続的な支援を行う組織基盤作り事業：事業開発・既存の取り組みの強化・効率化を通して
- 認定 NPO 法人発達わんぱく会…療育部門の組織基盤強化：療育のまとめと療育スタッフ育成の道筋のまとめ
- 一般社団法人無限…未来の福祉育成プロジェクト：複雑性の時代を支える自律型福祉の実践

図表１　本事業の公募の概要

- 公募期間：2019 年 12 月 22 日～2020 年 2 月 3 日
- 応募数：21 団体
- 審査委員会(3 名)
  - 審査委員長：中村陽一（立教大学教授(当時)）
  - 審査委員：河合将生（NPO 組織基盤強化コンサルタント、office musubime 代表）
  - 審査委員：森本真也子（NPO 法人子どもと文化全国フォーラム代表理事、NPO 法人子ども文化地域コーディネーター協会理事（当時））

- 実行団体への支援内容

  ＜資金的支援＞
  - 最大 3 年間(2020 年 4 月 1 日～2023 年 3 月 31 日)で合計 1,080 万円の助成金の提供

  ＜非資金的支援＞
  - 事業のロジックモデル策定・成果目標策定の支援
  - 組織診断実施のサポート
  - 組織基盤強化の目標と計画策定支援
  - 組織における合意形成のためのファシリテーション
  - 組織基盤強化の取り組みを支援する専門家（コンサルタント）に関する情報提供あるいは紹介
  - 中間評価、事後評価の支援 など

- 選考基準(抜粋)
  - 団体の活動が、子どものニーズに応え、社会的インパクトを生む活動であること
  - さらに大きな社会的インパクトを生むことが期待できる組織であること
  - 他団体への波及効果が広く期待できること
  - 以下の点で高く評価されること
    - 背景・問題意識・目的
    - 時期として適切か
    - 目標と方針が明確で、実現方法が適切か
    - 体制・スケジュール・予算
    - 子どもたちの健やかな育ちを支援するプログラムを拡大していけるか

図表２　４つの実行団体の概要(いずれも助成申請時)

・認定 NPO 法人ブリッジフォースマイル(略称:B4S) 設立：2004 年　法人化は 2005 年 有給(専従及び非専従)職員数：32 人 会員数：20 人 事務所所在地：東京都港区 活動地域：東京、神奈川、千葉、埼玉を中心に、出張訪問型のプログラムを全国で実施 経常収入（2018 年度)：約 1 億 3,700 万円 主な財源(カッコ内は全体の中の比率)：受託事業(41%)、寄付金(33.1%)、自主事業(9%) 主な事業：社会的養護下にある子ども・若者の巣立ち支援、伴走者の育成、広報・啓発活動
・NPO 法人沖縄青少年自立援助センターちゅらゆい 設立：2009 年　法人化は 2010 年 有給(専従及び非専従)職員数：21 人 会員数：21 人 事務所所在地：沖縄県那覇市 活動地域：那覇市及びうるま市 経常収入（2018 年度)：約 1 億 800 万円 主な財源(カッコ内は全体の中の比率)：助成金・補助金(44.7%)、受託事業(30.2%)、自主事業(22.0%) 主な事業：主に事業所運営による不登校やひきこもりのこども若者支援（居場所づくり、就労支援)
・認定 NPO 法人発達わんぱく会 設立：2010 年 有給(専従及び非専従)職員数：68 人 会員数：19 人 本部所在地：千葉県浦安市 活動地域：千葉県及び東京都 経常収入（2018 年度)：約 2 億 2,700 万円 主な財源(カッコ内は全体の中の比率)：自主事業(74.3%)、受託事業(23.8%) 主な事業：主に事業所運営による発達障害をもつ子どもの早期療育事業・コンサルティング事業

・一般社団法人無限
設立：2012 年
有給(専従及び非専従)職員数：42 人
本部所在地：奈良県生駒市
活動地域：奈良県
経常収入（2018 年度)：約 1 億 4,500 万円
主な財源(カッコ内は全体の中の比率)：自主事業(87.9%)
主な事業：主に事業所運営による発達障害をもつ子どもの早期療育事業

4 団体は、以下の共通項を持っていた。

- 本助成金の使途は、(実行団体スタッフが日常の現場業務を離れて組織基盤強化に取り組むための)人件費及びコンサルタント委託費が中心
- 10 名以上の有給専従職員、1 億円以上の事業規模を持つ大規模 NPO
- 外部支援者となるコンサルタントを自ら人選し、有効に活用できる一定の組織基盤を持つ
- 現在、理事長(代表理事)を務めるリーダーによって 2005～2012 年に法人が設立された(創業リーダー運営)
- 4 人のリーダーは同世代

組織の収入構造については事業の特性上、違いがみられた。前者 2 団体(B4S、沖縄青少年自立援助センターちゅらゆい)は行政からの委託事業(子ども・若者をテーマとする各種の自立支援事業)による収入比率が高い。それに対して後者の 2 団体(発達わんぱく会、無限)の主要財源は「児童発達支援」「放課後等デイサービス」など公定価格に基づく障がい児の療育サービス事業だった(後者 2 団体の図表 2 における「自主事業」はこれに該当する)。

そのため、各団体の申請書からは下記のことが伺える。前者 2 団体は委託事業依存という資金面の課題を強く意識していた。一方、公費収入主体の後者の 2 団体は、療育サービスの現場を担うパートを含む多くの有給職員を雇用している(助成金申請時の有給職員数は、発達わんぱく会が 68 人、無限が 42 人)。それもあり、人材面の課題を強く意識していた。

資金分配団体の考える組織基盤強化の構成要素は図表 3 のようなものである。一方、実行団体自身が助成申請時に考えた組織の課題解決のアプローチ手法をその構成要素に当てはめると下記のようになる。

B4S は、広報啓発事業の強化(アウトプットとして HP のリニューアル等)というアプローチにより団体や社会的養護の認知度を高め、受益者の受け皿を増やすということを目指

していた。つまり、広報・マーケティング、IT 化、資金調達、PR といった「技術力」に関わる構成要素のアプローチ手法だった。

沖縄青少年自立援助センターちゅらゆいは新規事業開発、既存事業の効率化、寄付金の増加により資金面の課題をクリアするため、事業の戦略作り、(それに対応した)事業評価といった「適応力」に関わる構成要素のアプローチ手法だった。

発達わんぱく会は組織に暗黙知で蓄積されている早期療育手法及びスタッフ育成手法を言語化(アウトプットとして研修用教材「こっこの地図」の作成等)することで、人材面の課題をクリアしようとしていた。具体的には知的財産マネジメント、人材開発、人材マネジメントといった「マネジメント力」に関わる構成要素のアプローチ手法だった。

無限は組織の収入のほとんどが公費収入ということもあり、現場スタッフが定型的なサービスしか行わない、モチベーションの低下といった課題に悩んでいた。外部コンサルティングの協力を得てティール組織化、つまり(主体的に動ける)自律型人材とそれを活かせる自己組織化を目指そうとした。組織開発、人材開発、人材マネジメントといった「適応力」及び「マネジメント力」に関わる構成要素のアプローチ手法だった。

図表 3　組織基盤強化の構成要素

リーダーシップ力	適応力	マネジメント力	技術力
• リーダーシップの開発 • 意思決定 • 組織の戦略づくり • ミッションの見直し	• 受益者のニーズ評価 • 事業評価 • 組織評価 • ネットワークづくり • 事業の戦略作り	• 人材マネジメント • 人材開発 • 財務マネジメント • 知的財産マネジメント	• サービスの向上 • 資金調達 • 広報・マーケティング • IT化 • 会計 • データ収集と分析 • コミュニケーション • PR
	・組織開発		

出所：パブリックリソース財団編『NPO 実践マネジメント入門』80 ページ

2-2.資金分配団体としての事業の概要（中長期アウトカム・短期アウトカム・活動）

本事業では、実行団体である子ども支援団体が安定的・持続的に継続し、事業の質をさらに向上させ、将来にわたり多くの子どもたちに支援を届けられる組織としての基盤を強化することを目的に、3 年間にわたって資金的・非資金的支援を実施した。

中長期アウトカム(2028～2032 年を想定)

資金分配団体として、支援地域において子ども支援に取り組む実行団体の組織基盤強化が進んだ結果、子ども支援のプログラムやサービスの質量が向上し、安定的・持続的に提供できるようになることが中期的目標である。最終受益者である子どもの状況が改善されることが、長期的な目標である。

＜指標＞
・ 子ども支援のプログラムやサービスの向上
・ 子ども支援のプログラムやサービスの安定的・持続的供給
・ 最終受益者である子どもの状況が改善されること（長期目標）

短期アウトカム(本事業の助成期間終了時を想定)

a.各実行団体共通の短期アウトカム
支援地域において、子ども支援に取り組む実行団体が、組織基盤強化事業に取り組み、組織力が向上・安定した状態になる。それにより、事業の持続的展開が可能となる。

b.実行団体毎の短期アウトカム
●認定 NPO 法人ブリッジフォースマイル
・ Web サイトのアクセスが増える／SNS のアクセスが増える
・ 継続寄付会員が増える
・ 寄付が増える
・ 中長期の広報戦略の立案
・ スタッフ、サポーターの意識変容

●NPO 法人沖縄青少年自立援助センターちゅらゆい
・ 2023 年以降 kukulu(中高生の居場所)とからふる田場(小学生の居場所)が持続的な運営ができるようになり、障がいを持つ子、持たない子、貧困にある子ども、そうでない子の区別なく、居場所を必要とする子どもたちが、自分らしくいられる場になる。
・ 子ども若者の社会孤立を身近なこととして認識し、その根本原因や支援の必要性、それぞれ何ができるかを考える大人・子どもが増える
・ 子ども若者の社会孤立を身近なこととして認識し、その根本原因や支援の必要性、それぞれ何ができるかを考える大人・子どもが増える
・ 組織の中長期計画をスタッフ参加で策定するための土壌ができる

●認定 NPO 法人発達わんぱく会
・ 中堅スタッフが安心して療育に取り組める

・　新人スタッフが効率的にノウハウを身につけ中堅スタッフへの道を歩んでいる

●一般社団法人無限

・　生駒市において、福祉事業所及び福祉支援従事者（支援者）がキャリア自律された状態になる。
・　生駒市において、福祉事業所及び福祉支援従事者（支援者）が自己組織化された状態になる。

活動

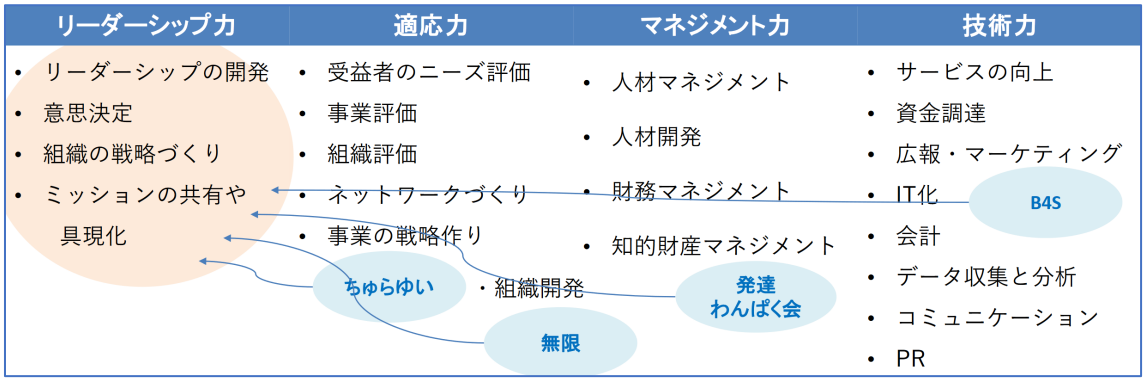
a.資金分配団体としての活動

上記の中長期アウトカム、短期アウトカムを達成するため、3 年間組織基盤強化に取り組む実行団体に対して資金分配団体が行った主な活動は下記となる。

・　組織診断（組織の現状把握、共通認識の醸成）
・　ロジックモデル策定支援（本事業推進のため事業活動・アウトプット・アウトカムの連関の可視化によるベクトル合わせ）
・　支援における専門性を持ったコンサルタントの関わり重視（実行団体が人選あるいは PRF が紹介）
・　コンサルタントの関わり方把握、情報共有、必要に応じて補完
・　本事業の振り返り・意味づけ・価値づけ・提案
・　ピアラーニングの場づくり

各実行団体には複数の第三者(外部コンサルタント・専門家)が関わった。資金分配団体のプログラムオフィサー(PO)は彼らと連携しながら組織基盤強化支援を行った。

図表 4　各実行団体に対する支援



出所：パブリックリソース財団編『NPO 実践マネジメント入門』80 ページの図表を加筆

資金分配団体は組織診断、ロジックモデル策定支援、成果目標の設定、組織基盤強化計画の見直し等、組織基盤強化に関する活動を行った。その過程で実行団体自身が助成申請時に考えていた課題解決の構成要素から、次第に別の要素、つまり「リーダーシップ力」に関わる要素が大きくなっていった。そこで外部コンサルタントや PO は「リーダーシップ力」の各要素開発を支援した(図表 4 参照)。

b.実行団体としての活動
実行団体の主な活動は下記である。

●認定 NPO 法人ブリッジフォースマイル(B4S)
スタッフの給与を上げて人材の定着をはかるために、広報・ファンドレイジング強化に取り組んだ

(資金分配団体の役割)
・ロジックモデル策定支援（事前評価時と中間評価時）
・毎月の定例会での代表との“壁打ち”、励まし、情報提供

B4S は(本事業の開始前の)事前評価時にロジックモデル策定により広報強化の目的を以下のように設定した。①離職率を下げ、スタッフがいきいきと働けるようになるために、給与レベルのアップが必要　②そのために、支援的資金（特に継続寄付会費）をもっと獲得する

B4S は本事業開始当初、様々な組織基盤強化プログラムに取り組んだ。例えば、団体や社会的養護の認知度を上げるために、①マーケティング調査会社・戦略コンサルティング会社の協力[3]を得て B4S の競合比較の調査・分析　②賛助会員・ボランティア等へのインタビューを行った。その結果、これまでの団体の HP をはじめとする広報啓発が多くのステークホルダー（コア層も不特定のライト層も）から理解しづらく、共感を得られにくいと認知するようになっていった。

また B4S としてのブランドや存在意義を再検討するため、ブランドコンサルティング企業である AKIND 社に業務を依頼した[4]。プロボノとして B4S をよく知る同社のコンサルティングにより団体としてのミッション・ビジョンの練り直しを丁寧に行い、より多くの人から理解や共感を得られやすい内容に変更した。また、それを反映した高品質な団体ロゴや HP、キービジュアル資料ができた。

この問題意識を基に、HP の運用が始まり、Web サイトアクセス数の増加や寄付金の増加に手応えを得た。2 年目後半からは団体独自にファンドレイジング強化に乗り出し、団体の

---

[3] 戦略コンサルティング会社はそれまでプロボノとして B4S にスキルを提供してくれた企業で、本事業の助成金は活用していない。
[4] 同社はそれ以外に広報物（パンフレット・年次報告書）のリニューアルも行った。

ボランティア（サポーター）主体のファンドレイジングチームの結成、広報ファンドレイジング戦略の検討が行われ始めた。3 年目は、Web マーケッターの協力を得て HP の SEO 対策といったコミュニケーションツールの見直しを始めた。また、これまでの延長線上に寄付金増加を目指して社会的インパクトに基づく事業評価に取り組み始めた。

●NPO 法人青少年自立援助センターちゅらゆい
「事業所の集合体」から「一つの組織」になる土台作り

（資金分配団体の役割）
・組織診断（診断シート、フィードバック）
・現場(事業所)リーダー同士のコミュニケーション促進
・担当者の悩み相談、課題整理
・ロジックモデル策定支援、課題の明確化支援

ちゅらゆいは本事業の初期、「新規事業開発」を主目的に様々な第三者の協力を得ながら他の事業所調査、支援ノウハウや活動の価値の書籍化、事業所職員・リーダー研修、組織規定・キャリアパス制定の検討等、多様な活動を行った。並行して、資金分配団体 PO は組織診断及び関係者へのフィードバック、本事業担当者とのコミュニケーションを行った。その過程で、実行団体が解決すべき課題は「事業」そのものというよりも、「組織」の「リーダーシップ力」の各要素(図表 3 参照)という認知が徐々に生まれてきた。事務局体制が未整備ということもあり、ほとんどのスタッフが所属する事業所に帰属意識を持つ一方、法人職員という意識は薄かった。そこで、PO や外部コンサルタントを含め組織内外での議論を含め、以下の目標設定をした。①自主事業化(助成金事業・委託事業を自主事業に)　②成果や歩みの棚卸し作業と出版　③人材育成(組織化の試み)　これら目標に沿って、各活動を継続的に行っていった。

最終的に、様々なアウトプットがあった。例えば、①②に関連して書籍化(プロのライター・漫画家制作による漫画本『居場所をください』の発行決定)や(当初主目的だった新規事業開発に関連して)自主事業開始のための拠点を設置した他、クラウドファンディングによる漫画本出版費用の寄付金調達に成功した。主に③に関連して本格的な組織規定・キャリアパスの完成[5]、会議体の編成・ルーティン化、IT 化による各事業所職員間のコミュニケーション環境整備、労働環境の整備(在宅勤務の環境作り、男性の育児休暇取得等)、法人運営にコミットする有識者の増加と新規事業の誕生、中長期計画の立案等である。これらの結果、NPO の第三者認証制度である「グッドガバナンス認証」を沖縄県の NPO で初めて取得することができた(2023 年 3 月)。

[5] これもあって NPO の第三者認証制度である「グッドガバナンス認証」を沖縄県の NPO で初めて取得した(2023 年 3 月)。

●認定 NPO 法人発達わんぱく会暗黙知の言語化により、組織の「軸」ができた

(資金分配団体の役割)

・第三者(外部コンサルタント)の紹介、マッチング

・毎月の「対話」にオブザーブしながら進捗状況を把握。意味づけ、価値づけ、フィードバックを行うことで、安心して本事業を進められるよう支えた

発達わんぱく会は本事業に、「創業以来蓄積してきた同団体固有のオーダーメード療育や療育スタッフ育成に関する暗黙知を言語化し、団体の療育現場の基盤を固める」として応募したが、応募時には、第三者の外部コンサルタント(業務コンサルタント・評価コンサルタント)が未定だった。資金分配団体 PO は、これまでの組織基盤強化の経験やネットワークを活かして、テーマに即した人材、業務コンサルタントとして馬場秀樹氏((株)小宮コンサルタンツ・コンサルタント)を紹介した。

本事業では療育スタッフ 3 名を中心に、理事長・他 2 名のスタッフがオブザーバーとして計 6 名のプロジェクトチーム(PT)を作った。そして業務コンサルタントのファシリテーションの下で 2020 年 8 月(1 年目)から毎月 1 回 2 時間、計 30 回の「対話」を行った。この対話の場を活用しつつ、上述の暗黙知の言語化(療育及び療育スタッフ育成の道筋のまとめ)に取り組んだ。また評価コンサルタントは事前・中間・事後評価に助言を行った。

本事業実施の過程で、創業以来大切にしてきたものを再認識し、言語化したいものは当初イメージしていた「療育のマニュアル」ではなく、「発達わんぱく会の療育の基本的な考え方を共有するツール」という認識が PT メンバー間で共有され、それに即した「こっこの地図」(まとめ)[6]というアウトプットが完成した(図表 5 参照)。「こっこの地図」という組織の軸ができたことにより、これを活用した職員の新人研修も始まっている。

[6] 2021 年 5 月頃の「対話」の中で、まとめを「こっこの地図」と命名することになった。

図表 5　「こっこの地図」(全 216 ページ)　目次

こころとことばの教室こっこ
こっこの療育とは　目次

1. こっこの療育で目指すこと
・「発達わんぱく会」の由来
・理事長のこっこに対する思い
・こっこの療育において大切な要素
・こっこのセラピストに求められる姿勢
・こっこマインド

2. こころとことばの教室こっこの特徴仕組み
・児童発達支援事業運営について
・こっこの利用対象者
・こっこのお金の仕組み
・こっこの時間割の仕組み
・こっこの教室の構成・業務分担
・複数の専門職によるチーム療育
・こっこの療育
・こっこの「枠ぐみ」とは？
・こっこの「枠ぐみ」外（＝しないこと）
・利用者がこっこに繋がるまでの流れ
・問い合わせ窓口
・利用契約までの流れ

3. こっこの療育実施　全療育共通サイクル
・療育実施後の「振りかえり」とは？
・療育実施後の「記録」とは？

参考資料
・Q&A
・こっこあるあるエピソード
・用語解説
・事務的資料

●一般社団法人無限

福祉事業所をティール型組織に転換

(資金分配団体の役割)

・本事業の進捗確認

無限は公費収入に依存する福祉事業所共通の課題といえる「職員が定型的なサービスしか行わない」「職員のモチベーションの低下(と高い離職率)」といった課題に悩み、代表は「ありたい福祉の姿になっていない」「自分の幸せを考えられない職員が受益者の幸せを考えられないのではないか」と危機感を持っていた。本事業では代表の危機感の下に、第三者の外部コンサルタント(組織・人材開発コンサルタントである NPO 法人 AtoMs 及び(株)きざはし)の支援を受けて、3 年間かけて「ティール組織化」する活動をした。「ティール組織」とはトップダウンの指示命令系統ではなく、組織独自の仕組みの下にスタッフひとりひとりが裁量権を持って働く組織だ。つまり、無限がこれまでのトップダウンのピラミッド型組織からティール組織に移行することで、各職員が主体的に働ける自律型人材になることを目指した。

3 年間の前半はティール組織導入の準備期間で、後半である 2021 年度半ばからティール組織による本格的運営が始まった。ティール組織は再現性が低いといわれることから、外部コンサルタントの支援を受けて本事業の前半に時間をかけて無限に適した制度設計を丁寧に行っていった。

まずフレキシアと呼ばれるリーダーへのキャリア研修・リーダーシップ研修をし、それを他のスタッフに広げた上で、ミッション等の改定に取り組んだ。無限の代表へのコーチング研修等を経て、本事業後半にティール組織による本格的運営が始まったが、引き続きキャリア研修、個人面談、ファシリテーター養成に取り組んだ。

各事業所の職員の意識が変化し、「職員が自分の言葉で語り出した、指示を待つだけではなくなった」「職員が将来や働き方についてしっかり考えるようになった」

外部コンサルタントの支援を受けた主な活動は下記である。

- フレキシア(各年度に実施)…2 時間の研修を 6〜8 回。合計約 20 名のスタッフがより自分事として業務に取り組むようにマインドセットを整えることを目的
- 組織のミッション・ビジョン・バリュー改定(1 年目後半)…無限のビジョンをティール組織の考え方を取り入れて改定。フレキシア参加者でワークショップを行い、議論して作成
- 研修(2 年目の本格的導入前と導入後)…無限代表に対してティール組織運営の考え方や運営方法の理解を図る
- キャリア研修(2 年目、3 年目)…キャリア自律に関する研修と個別面談を実施
- 個人面談(3 年間)‥職員に対してフレキシアの復習や業務の振り返りなどをテーマとして面談(合計 200 回以上)を実施
- 人事制度改定…ティール組織運営を踏まえた人事制度に改定

これらを通じ代表のみならず全職員のリーダーシップ力が向上し、代表に指示を仰ぐのではなく自律型人材による各福祉事業所の運営が試み始められた。これによって福祉事業所の運営以外に、新たに独自の非営利活動として「まほうのだがしやチロル堂」(地域の子どものたまり場)を開設することができた。

2-3.出口戦略

資金分配団体としての出口戦略のひとつとして、PRF の主要事業の一つである「オリジナル基金」へのフィードバックがある。PRF は企業による基金や個人による家族の記念基金など、寄付者の想いを活かす「オリジナル基金」の創設を行ってきた。基金の創設を望む寄付者及び潜在的寄付者に対して、本事業の成果、つまり NPO の組織基盤強化を含んだ基金の創設を提案していく。

また PRF は今後、職域募金(社員の社会貢献活動)の拡大を目指しているが、募金プログラム開発においても NPO の組織基盤強化を提案していく。

さらに、組織基盤強化を必要とする子ども支援 NPO は全国で少なくない。特に 2010 年代以降、事業の成長(事業規模の拡大)に組織基盤が追いついていない団体が目立つことから、これら団体に本事業から得られた知見をフィードバックしていきたい。併せて、子ども支援

に関心を持つ資金提供者(助成財団・企業)に対して、事業・プログラム助成だけでなく組織基盤助成を提案していきたい。

3. 事後評価実施概要

3-1.実施概要

3-1-1.どんな変化をこの事業の重要なポイントとして設定し評価を実施したのか

- 本事業で何を行い、子ども支援団体の組織基盤がどのように強化され、それがどのような社会的価値につながっていくのかを明らかにすることで説明責任を果たす
- 子ども支援団体の組織基盤強化の必要性と、効果的な取り組み事例を示すことで、日本において他の子ども支援団体が組織基盤強化に取り組むようになる。併せて、資金提供者(助成財団、企業等)が組織基盤強化助成を新たに行うようになる

3-1-2.どんな調査で測定したのか

・定量的調査――資金分配団体による短期アウトカムの評価

1)調査方法

組織診断シートを活用したアンケート調査(主要項目はマネジメント、人材、財務、プログラム、事業・マーケティングについて 5 段階回答・自由記述欄あり)

2)調査実施時期

助成開始時(2020 年度)と助成終了時(2022 年度)に同一項目でのアンケート調査

3)調査対象者

実行団体で本事業に関わる関係者(代表・スタッフ・理事・サポーター)←助成開始時と終了時に（可能な範囲で）同一人物が回答

4)分析方法

実行団体の組織の変化を主に定量的に分析

・定性的調査①――資金分配団体による短期アウトカムの評価

1)調査方法

資金分配団体(PO 及び事後評価アドバイザー)による各実行団体への組織診断結果のフィードバック。

2)調査実施時期

2022 年 12 月～2023 年 2 月

3)調査対象者

実行団体で本事業に関わった関係者(代表・スタッフ・理事・サポーター)

4)分析方法

フィードバック内容について実行団体参加者とのディスカッションと情報共有。組織診断結果についての意見収集及び定性的な分析

・定性的調査②――資金分配団体による短期アウトカムの評価

1)調査方法

PO によるグループインタビュー(実行団体主催の振り返りの会の開催)。事後評価アドバイザーも参加。

2)調査実施時期

2022 年 12 月～2023 年 2 月

3)調査対象者

実行団体で本事業に関わった関係者(代表・スタッフ・理事・サポーターなど)

4)分析方法

事前に資金分配団体が準備した質問項目について、実行団体が資金分配団体(PO、評価コンサルタント)のファシリテーションの下でフリーディスカッションと情報共有を行い、意見を収集。主に実行団体の組織の変化についての意見収集及び定性的な分析

・定性的調査③――資金分配団体による短期アウトカムの評価

1)調査方法

資金分配団体主催による各実行団体代表(リーダー)が登壇した本事業成果報告会(パネルディスカッション含む)の開催。報告会における情報収集及びディスカッション。PO・事後評価アドバイザー・助成審査委員 3 名も参加。

2)調査実施時期

資金分配団体主催の成果報告会(2023 年 2 月 22 日)

3)調査対象者

実行団体で本事業に関わった関係者(代表・スタッフ)

4)分析方法

事前に資金分配団体が準備した質問項目も含め、実行団体自身の行った短期アウトカム評価結果及び本助成プログラムの有効性についての意見収集及び定性的な分析

・定性的調査④――資金分配団体による短期アウトカムの評価

1)調査方法

PO・事後評価アドバイザーが実行団体作成の「事後評価報告書」(2023 年 2 月提出)に基づいたアウトカム分析。

2)調査実施時期

2023 年 3 月

3)調査対象者

実行団体で本事業に関わった関係者(代表・スタッフ・理事・サポーター)

4)分析方法

実行団体の「事後評価報告書」と資金分配団体作成中の「事後評価報告書」を比較検証しながら定性的な分析

・定性的調査⑤――資金分配団体による短期アウトカムの評価

1)調査方法

資金分配団体・各実行団体間の定例会(月 1 回)

2)調査実施時期

本事業実施期間中

3)調査対象者

実行団体で本事業に関わった関係者(代表・スタッフ・理事・サポーター)

4)分析方法

PO による本事業の進捗状況の確認

3-1-3.調査結果をどのように深掘りし価値判断をしたのか

定量的調査(組織診断アンケート)の結果については、後述する「5-1.アウトカムの達成度」を参照。なお、アンケートの自由記述欄のコメントについては、5 段階回答結果と照らし合わせながら価値判断を行った。また、定性的調査①～⑤については、PO 及び事後評価アドバイザーで各調査結果について議論した上で、価値判断を行った。そして定量的、定性的調査を踏まえて総合的な価値判断をした。

3-2.実施体制（内部/外部、評価担当役割、氏名、団体・役職）

・内部

- ✓ 主担当：プログラム・オフィサー　田口由紀絵（PRF 事務局長）
- ✓ 副担当：プログラム・オフィサー　渡辺裕（PRF PO）、渡邉由佳（PRF PO）
- ✓ 監修：岸本幸子（PRF 代表理事）

・外部

- ✓ 本プログラム審査委員長：中村陽一(立教大学名誉教授・一般社団法人社会デザイン・ビジネスラボ代表理事)
- ✓ 同審査委員　森本美也子(NPO 法人子どもと文化全国フォーラム代表理事・子ども文化地域コーディネーター専務理事)
- ✓ 同審査委員　河合将生(NPO 組織基盤強化コンサルタント、office musubime 代表)
- ✓ 事後評価アドバイザー：秋葉武(立命館大学教授)

4. 事業の実績

4-1.インプット

4-1-1.人材

- 内部：合計８人（プログラム・オフィサー3 人、担当理事２人、データベース・広報担当者１人、アシスタント１人、経理担当１人）
- 外部：合計８人（評価アドバイザー4 人、コンサルタント４人）

4-1-2.資機材（主要なもの）　なし

4-1.3.経費実績 助成金の合計（円）

①事業費（自己資金含む）　63,621,696 円
内訳：助成金等充当額　43,200,000 円
管理的経費　20,421,696 円

②プログラム・オフィサー関連経費 25,764,000 円
③評価関連経費　2,766,500 円
④コロナ対応緊急支援追加額　14,283,000 円

4-1-4.自己資金（円）

① 契約当初の自己資金の計画金額　12,798,177 円
② 実際に投入した自己資金の金額と種類　算出中
③ 資金調達で工夫した点　他事業からの収益拡大を目指した

4-2.活動とアウトプットの実績

4-2-1.活動

中長期アウトカム、短期アウトカムを達成するため、3 年間組織基盤強化に取り組む実行団体に対して資金分配団体が行った主な活動は下記となる。

- 組織診断（組織の現状把握、共通認識の醸成）
- ロジックモデル策定支援（本事業推進のため事業活動・アウトプット・アウトカムの連関の可視化によるベクトル合わせ）
- 支援における専門性を持ったコンサルタントのかかわり重視（実行団体が人選あるいは PRF が紹介）
- 外部コンサルタントの関わり方についての把握、情報共有、必要に応じて補完
- 本事業の振り返り・意味づけ・価値づけ・提案
- ピアラーニングの場づくり

各実行団体には複数のコンサルタントが関わった。資金分配団体の PO は彼らと連携しながら組織基盤強化支援を行った。

4-2-2.アウトプットの実績

① アウトプット（資金的支援）

支援地域において、実行団体が今回取り組む組織基盤強化策（広報強化、組織化、暗黙知の明文化、組織開発）が実践された。

② アウトプット（非資金的支援）

・実行団体が、今回取り組む組織基盤強化策（広報強化、組織化、暗黙知の明文化、組織開発）についての知識を得た。
・実行団体において、今回取り組む組織基盤強化策（広報強化、組織化、暗黙知の明文化、組織開発）が具体的になった。
・実行団体において、今回取り組む組織基盤強化策（広報強化、組織化、暗黙知の明文化、組織開発）について団体内の合意形成ができた。
・実行団体において、今回取り組む組織基盤強化策（広報強化、組織化、暗黙知の明文化、組織開発）の実践上の課題が解決された。

4-3.外部との連携の実績

それぞれの実行団体が取り組む組織基盤強化のテーマに応じた、専門性をもつコンサルタントとの連携

ちゅらゆい

- 会計管理、経営企画会議
  - 小阪　亘（NPO 法人まちなか研究所わくわく）
  - 山川伸夫（うむさんラボ）
  - 相浦圭太（TA パートナーズ）
  - 今木ともこ（合同会社 Colibri）
- 漫画出版事業
  - 藤井誠二（ノンフィクションライター）
  - 田名俊信（マンガ家）
- 労務環境整備
  - 寺崎丈晴（社労士 office てらざき）
- 人材育成環境整備
  - 鶴田厚子

発達わんぱく会

- 業務コンサルタント
  - 馬場秀樹（株式会社小宮コンサルタンツ）
- 評価コンサルタント
  - 水谷衣里（株式会社風とつばさ）

B4S

- ブランディングコンサルタント
  - 株式会社 AKIND
- Web サイト作成
  - 株式会社 ZIZO
- プロボノによる調査、戦略コンサルティング
  - PwC 合同会社

無限

- ホラクラシー化支援コンサルタント
  - 阪本佳央（NPO 法人 AtoMs）
  - 吉田善実（株式会社きざはし）

5. アウトカムの分析

5-1.アウトカムの達成度

5-1-1.短期アウトカムの計画と実績（資金的支援及び非資金的支援）

a.資金分配団体としての短期アウトカム（資金的、および非資金的支援で共通）

短期アウトカム	支援地域において、子ども支援に取り組む実行団体が、組織基盤強化事業に取り組み、組織力が向上・安定した状態になる。それにより、事業の持続的展開が可能となる。
指標	指標①組織全体の財政規模が拡大 指標②自主財源比率の向上 指標③スタッフの満足度の向上（スタッフによる組織評価） 指標④受益者数の増加
初期値/初期状態	・財政規模 4 団体の平均：153,940,616 円 ・自主財源比率 4 団体の平均：12.1% ・組織診断の総合点 4 団体の平均得点率：53.1%（正確を期するため、得点率に換算） ・受益者数 4 団体の合計：4,004 名
目標値/目標状態	初期値より大きい値となること
目標達成時期	指標①、②は本事業終了時(2023 年～2024 年)※2022 年度の実績を、2023 年 4 月以降に確認 指標③は 2022 年 11 月ごろ 指標④は 2028～2032 年

指標①の組織の財政規模については、4 団体の経常収入の平均でみると、事業開始前（2018 年度）の 153,940,616 円に比べて、事業開始後は 165,093,003 円(2021 年度)とやや上回った。2021 年度はコロナ禍で事業が悪影響を受けたにも関わらず、健闘したといえる。組織基盤強化の財政規模への影響については、今後の推移を見守る必要がある。

図表 6　実行団体の経常収入の推移　（円）

	発達わんぱく会	B4S	ちゅらゆい	無限	4団体合計	4団体平均	2018年に対する増加率
2018年度	226,620,744	136,563,695	107,652,312	144,925,712	615,762,463	153,940,616	
2019年度	237,459,584	141,709,899	103,290,773	137,802,175	620,262,431	155,065,608	-4.9%
2020年度	258,414,348	185,660,142	121,470,178	153,307,053	718,851,721	179,712,930	16.7%
2021年度	185,318,141	179,187,743	110,044,082	185,822,047	660,372,013	165,093,003	7.2%

指標②の実行団体の自主財源比率(会費、寄付金、自主事業収入の合計の経常収入に占める割合)については、4 団体の平均でみると、事業開始前（2018 年度）に 12.1%だったものが、事業開始後の 2021 年度に 17.6%に上昇するなど、既に概ね改善の傾向が出ている。

図表 7　実行団体の自主財源比率の推移

	自主財源比率 4 団体平均
2018 年度	12.1%
2019 年度	9.6%
2020 年度	18.0%
2021 年度	17.6%

団体により状況が異なり、以下に述べるよう、自主財源の開拓状況は、それぞれの財政状況にも影響を与えた。

B4S は本事業開始前の 2019 年度に比べて、寄付金が順調に増加し、自主財源比率を高めてきた。コロナの影響で寄付金への関心が高まったことも追い風に、2022 年度には個人寄付金額は 30%以上、法人(企業)寄付金額は 50%以上増加しており、既に本事業の成果が出始めているといえよう。

無限も本事業期間中に事業所の規模を拡大して制度事業収入を増やすと共に、本事業の成果もあり新しい自主事業に乗り出し始めた。今後、自主事業収入や寄付金の増加も期待され、自主財源比率の向上が見込まれる。

ちゅらゆいは本事業開始前には「自主事業収入の拡大」を目標としていたが、後述するように基本的な組織基盤形成に重点を置くよう変更したことにから、事業開始前と終了時で自主財源の増減に大きな変化は見られない。ただし本事業の成果もあり、2022 年度に自主事業(漫画本の作成)のためのクラウドファンディングを成功させており、今後は寄付金の増加も見込め、自主財源比率の変化が現れてこよう。

発達わんぱく会は本事業期間中にそれまで地方自治体から受託してきた年間 5 千万円超の保育園巡回委託事業等がなくなったことで制度事業収入が減り、財政規模も本事業開始前より小さくなった。ただし、本事業を通して発達わんぱく会が蓄積した独自の組織基盤強化のノウハウは今後、他の福祉事業者へのコンサルティング事業(自主事業)に活かされることが十分に期待される。制度事業収入に比べて収益性の高いコンサルティング事業の拡大は同団体を財政規模の拡大以上に強固な組織にしよう。

4 つの実行団体は本事業を通して、総じて財源の多様化が進む道筋がみえてきた。特に、特定の制度事業に頼っていた団体が、寄付金拡大や自主事業の開拓に乗り出す基盤ができたといえる。

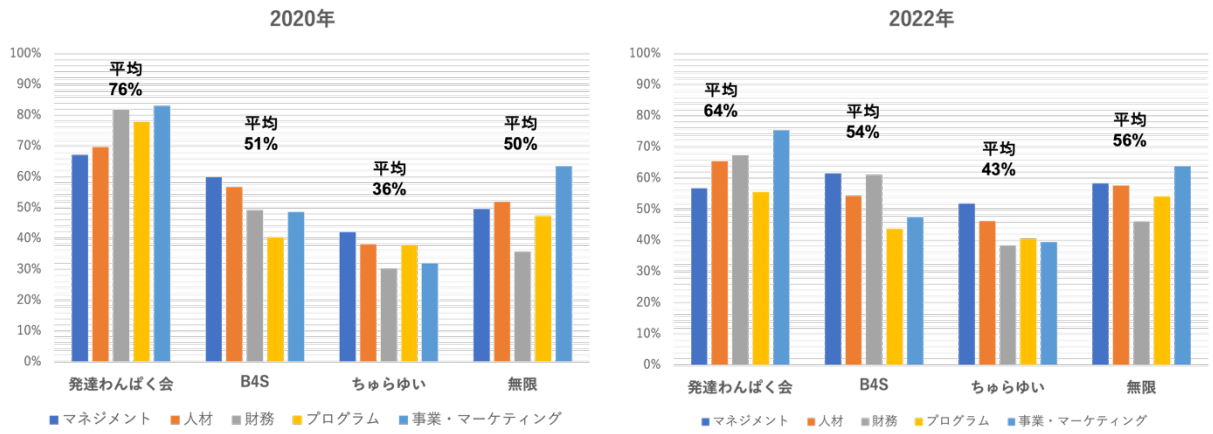
指標③については、組織診断シートを活用したスタッフによる組織評価を、本助成事業開始時である 2020 年と最終年である 2022 年に行って、得点率を比較した。2020 年は 4 団体の得点率の平均は 53.1%であったが、2022 年には 54.3%と、わずかながら上昇した。図表 8 はその結果である。

この組織診断アンケート調査の主要項目はマネジメント、人材、財務、プログラム、事業・マーケティングについてであり、5 段階回答・自由記述欄ありとなっている。5 段階回答の点数は「大変よく当てはまる」3 点、「まあ当てはまる」2 点、「あまり当てはまらない」1 点、「全く当てはまらない」0 点、「なんともいえない」0 点、となっている。

事後の調査といっても、本事業における組織基盤強化の取組み期間中の調査であったため、本事業の成果を十分に反映したものとはいえず、得点率の上昇はわずかであった。しかし回答の内容をみると、例えば、事前の組織診断アンケートで「なんともいえない」(0 点)と答える回答者が多かった団体が、事後では同じ回答が大きく減り、結果的に事後の平均値が上がるという事例が少なくなかった。この診断シートの結果をもとに、各団体にフィードバックを行いつつ、ディスカッションも行ったが、各実行団体関係者に組織基盤強化が徐々に浸透し、団体運営を自分事と捉える関係者が増えていることが伺えた。

なお発達わんぱく会は事前に比べて事後の平均値が下がっているが、低下の原因は比較的明らかだ。まずコロナ禍で団体の主要事業が大きな悪影響を受けた結果、財務、プログラムの平均値が低下した。他方、本事業(組織基盤強化)を経験したことで、各スタッフの組織に対する視点の「解像度」が上がり、事前より厳しい評価がなされる傾向もみられた。例えば、事前では「大変よく当てはまる」(3 点)と答えた回答者が、事後では「あまり当てはまらない」(1 点)と答えることがあった。従って、平均値の低下が必ずしも後退を意味する訳ではないことは述べておきたい。

図表 8　実行団体 4 団体の組織診断結果の変化



指標④の受益者数については、4 団体の合計で、事業開始前（2018 年度）に 4,004 名だったものが、最終年度の 2022 年には 7,975 名と増加し、4 団体合計の増加率は 99.1%だった。4 団体合計の受益者数が大きく増加した要因は、ちゅらゆいが、受益者数を 183.8%増と伸ばしたことにある。つまり同団体が 2019 年度に新規事業所「b&g からふる田場」（日本財団「第三の居場所」事業、2022 年度よりうるま市委託事業）を開所し受益者が増えたことが、全体の受益者数の伸びに貢献した。他の団体の受益者数の伸びはまだそれほど顕著ではなく、組織基盤強化による受益者数への影響の発現については、今後の推移を見守る必要がある。

図表 9　実行団体 4 団体の受益者数の変化と増加率

団体ごとの合計	2018年度	2022年度	増加率
ブリッジフォースマイル	1,617	1,776	10%
発達わんぱく会	200	200	0%
無限	130	162	25%
ちゅらゆい	2,057	5,837	184%
合計	4,004	7,975	99%

（注）受益者数の定義は、登録者数、利用者数、延べ利用者数など、団体によって異なる。

b.実行団体毎の短期アウトカム(各実行団体作成の事後評価報告書より)

●B4S

短期アウトカム①	Web サイトのアクセスが増える／SNS のアクセスが増える
指標	Web サイトアクセス数(Facebook、Twitter のフォロワー数、1 記事あたり平均リーチ数)
初期値/初期状態	2019 年度年間：合計 130,225 件 ◆Facebook（2020 年 4 月） フォロワー数 4312 人／平均リーチ数 1312 件 ◆Twitter（2020 年 4 月） フォロワー数 0 人／月間平均インプレッション数-件
目標値/目標状態	Web サイトアクセス数：16 万件 ◆Facebook フォロワー数 5,000 人／月間平均リーチ数 1,500 件 ◆公式 Twitter フォロワー数 2,000 人／月間平均インプレッション数 2,000

目標達成時期	本事業終了時
実績値	Web サイトアクセス数：15 万件（目標達成度 94%） 他は集計中

短期アウトカム②	継続寄付会員が増える
指標	継続寄付会員数
初期値/初期状態	（2019 年 12 月：189 人）2020 年 3 月：250 人
目標値/目標状態	800 人
目標達成時期	本事業終了時
実績値	527 人（目標達成率 66%）

短期アウトカム③	寄付が増える
指標	個人寄付件数／個人寄付金額
初期値/初期状態	個人寄付件数 2019 年度 2,195 件／個人寄付金額 23,952,013 円
目標値/目標状態	個人寄付件数 10,000 件/年　個人寄付金額 40,000,000 円
目標達成時期	本事業終了時
実績値	3,260 万円（目標達成率 81%）

短期アウトカム④	中長期の広報戦略の立案
指標	広報戦略の可視化
初期値/初期状態	戦略なし
目標値/目標状態	戦略があり、チームメンバーの共通認識となっている
目標達成時期	本事業終了時
実績	達成した

短期アウトカム⑤	スタッフ、サポーターの意識変容
指標	意識調査アンケート
初期値/初期状態	診断シートの得点率 51.0%
目標値/目標状態	意識調査の実施、Before/After 調査における意識向上
目標達成時期	本事業終了時
実績	診断シートの得点率 53.6%に上昇

	スタッフヒアリングにより、スタッフの意識変容が確認できた

・アウトカム発現状況(実績)

B4S は今回の組織基盤強化事業の総事業費（以下総事業費）のおよそ半分を第三者(外部コンサルタント及び専門家)の委託費に充当した。アウトカム発現において、AKIND 社に代表される外部コンサルタント及び専門家の果たした役割は大きい。同社はミッション・ビジョンの見直しの他、B4S 自身で取り組むのが難しい新しい Web サイト作成の進捗管理、Web 制作会社、イラストレーターへの業務指示も行った。これにより、B4S は眼前で取り組むべき組織基盤強化の活動に集中することができた。こうしたプロセスを通して、同団体は広報啓発を「自分たちの主張を伝える」ものから「共感者を増やす・掘り起こす」と捉え直すようになった。ロジックモデルで策定した「ファンドレイジング」が本事業の根幹の一つと身を持って体感するようになり、後述するように団体自身によるファンドレイジング体制の構築につながった。プロボノ（サポーター）を外部コンサルタントとして活用するという本事業は、B4S の今後の持続可能性に大きな役割を果たした。

定量的に評価可能な短期アウトカム①②③については、これまでにない成長を示したものの、いずれも目標未達であった。目標の算出根拠は、安定した事業運営に必要な金額から割り出した。本事業終了時では目標未達であったものの数値は上昇傾向にあり、本事業でスタートしたファンドレイジングチームの取り組みが今後も続けば、数年で目標達成が可能だと考えられる。

定性的な短期アウトカムに関しては、ファンドレイジングチームが立ち上がり、ファンドレイジング体制およびファンドレイジング戦略ができたことが挙げられる。また、スタッフヒアリングによれば、「スタッフの、寄付を集めなければならない、という意識が向上した」「プロフェッショナルなボランティア人材を組織運営に活かせた」「スタッフとサポーターの連携が強化された」といったコメントにみられるように、スタッフ及びサポーター双方に意識や行動の変化が見えた。特に、ファンドレイジングやインパクトの可視化の重要性が組織内で強く認知されるようになった。

上記のいくつかの活動（ファンドレイジング体制の構築、戦略立案、SEO 対策、インパクト評価）は、最終年度に実行されたため、これらのインパクトが出てくるまでのタイムラグがあると考えられ、未達の短期アウトカムも今後、数年以内に達成が見込まれる。

●沖縄青少年自立援助センターちゅらゆい

短期アウトカム①	2023 年以降那覇 kukulu(中高生の居場所)とからふる田場(小学生の居場所)が持続的な運営ができるようになり、障がいを持つ子、持たない子、貧困にある子ども、そうでない子の区別なく、居場所を必要とする子どもたちが、自分らしくいられる場になる
指標	収益増加額

初期値/初期状態	委託費と助成金で運営
目標値/目標状態	委託事業以外で収益があがる状態（自主事業化）
目標達成時期	本事業終了時
実績	・ からふる田場は利用予定だった建物の建築基準を理由に自主事業開始には至らなかったが、市委託事業として存続放課後等デイサービス事業の申請準備については完了している ・ 那覇 kukulu は、放課後等デイサービス、就労支援などの制度事業開始に向けて、拠点、人材の確保を助成金等を活用して行い、次年度開始予定

短期アウトカム②	子ども若者の社会孤立を身近なこととして認識し、その根本原因や支援の必要性、それぞれ何ができるかを考える大人・子どもが増える
指標	書籍ができている
初期値/初期状態	ゼロ
目標値/目標状態	書籍ができている
目標達成時期	本事業終了時
実績	一般向けの書籍（沖縄の子ども若者の今を伝える漫画本）の原稿が完成。2023 年 5 月に出版予定。 出版費用はクラウドファンディングで調達した。

短期アウトカム③	子ども若者の社会孤立を身近なこととして認識し、その根本原因や支援の必要性、それぞれ何ができるかを考える大人・子どもが増える
指標	マルチステークホルダーで協議できる場がある
初期値/初期状態	なし
目標値/目標状態	円卓会議を行っている
目標達成時期	本事業終了時
実績	円卓会議の持ち方について検討中。
短期アウトカム④	職員のＱＯＷ「仕事の質」とＱＯＬ「生活の質」が向上し、組織の中長期計画をスタッフ参加で策定するための土壌ができる
指標	※指標を立てるのが難しかった
初期値/初期状態	なし
目標値/目標状態	職員のＱＯＷとＱＯＬが向上し、組織の中長期計画をスタッフ参加で策定するための土壌ができている

目標達成時期	本事業終了時
実績	多様な働き方ができるよう、ルールや規程、管理システム、決裁の仕組みなどが整備された。 チームで検討する機会が増え、各事業所のリーダーが参加する企画会議が発足し、議論ができる土壌ができた。

・アウトカム発現状況(実績)

ちゅらゆいは総事業費の 6 割以上を職員の人件費に充当して、職員が組織基盤強化に取り組む体制を確保した。本事業開始前にはスタッフのほとんどが各事業所に所属し、事務局体制が整っていなかったちゅらゆいにとっては、(本事業担当の職員を配置する等)スタッフの人件費が確保されて(事務局機能の強化といった)組織基盤強化に取り組めたことは画期的なことだった。

ちゅらゆいは他の実行団体と比べてより多様な活動に取り組んだこともあり、多数の第三者(4-3.外部との連携の実績参照)が短期に本事業に関わるケースが多かった。代わりに、資金分配団体 PO が 3 年間より積極的に介入し、第三者とコミュニケーションをとりながら本事業を展開したことがちゅらゆいの今後の持続可能性を高めたと思われる。

弊財団が伴走して行った組織診断、および同団体が外部コンサルタントと組織基盤強化を行う過程で、短期アウトカム①の自主事業化を目指すためには、短期アウトカム②、③、④を実現することも必要であるとの気づきがあった。

複数の組織課題に同時並行的に取り組む中で、組織の価値やあり方を捉えなおしたり、持続可能な体制について検討したことが、アウトカムの発現につながったと考えられる。

その中で、事業の自主事業化については、制度事業開始に向けて着手できたものの、社会情勢の変化から受ける影響（制度の動き、子どもの状況など）があるため、状況に応じた事業デザインについて検討を続けることが今後の課題である。

また、製作した漫画本については、新たなステークホルダー獲得や必要とする子ども若者に届けるなどの活用が今後の課題である。

組織の中長期計画をスタッフ参加で策定する土壌は出来たが、実際に具体的な検討を進めて完成に至るまでのプロセスに次年度 1 年間をかけて実行予定。実際の計画策定について、理事会や会員との接続などが課題である。

振り返ると、同団体が組織基盤強化に取り組み始めた 1 年目は、事業所ごとにばらばらに動いていた状態だった本事業を通して一つの組織として議論していく土台ができたことが最大の成果であった。外部の、多くの人の手を借りながら、事務局体制も新たに作り、組織化と、チームづくり（組織文化やコミュニケーション）に同時並行で取り組んだのがアウトカム発現に効果的だった。

●発達わんぱく会

短期アウトカム①	中堅スタッフが安心して療育に取り組める
指標	活動の成果物7がねらい通りに中堅スタッフの安心感を生んでいるか、中堅スタッフを対象としたアンケート調査を行う
初期値/初期状態	なし
目標値/目標状態	成果物作成前と作成後にアンケート調査を行い、結果の改善がみられること
目標達成時期	本事業終了時
実績	概ね達成。アンケートの結果、中堅スタッフ（育成スタッフ）は成果物（「こっこの地図」）を用いるようになり、育成に対する意識の高まり等を得たことがわかった。また、療育で迷うのはみな一緒だとわかったとの声があった。

短期アウトカム②	新人スタッフが効率的にノウハウを身につけ中堅スタッフへの道を歩んでいる
指標	活動の成果物やそれを活用した新人研修により、ねらい通りに新人スタッフのノウハウ習得の効率が向上したかを計測するため、育成者と新人を対象としたアンケート調査を行う
初期値/初期状態	なし
目標値/目標状態	成果物作成前と作成後にアンケート調査を行い、結果の改善がみられること
目標達成時期	本事業終了時
実績	概ね達成。アンケートで、育成の道筋を進むことに対しての感情の変化を確認したところ、不安を示す回答が減り、前向きな回答が増えた。

・アウトカム発現状況(実績)

発達わんぱく会は総事業費の約 9 割を職員の人件費に充当することで、事務局長をはじめ職員によるプロジェクトチームが有効に機能した。「人件費を出していただいたからこそ、法人の戦力となる位置付けの(成果物の)執筆スタッフに、定期的に日常業務を離れて本事業に充てる一定の時間を確保させ、普段はなかなか正面から考える機会のない療育の

[7] 具体的には「こっこの地図」（療育のまとめ、療育スタッフ育成の道筋のまとめ）として全 216 ページが作成された（内訳「こっこの療育とは」29pp、「個別療育とは」24pp、「グループ療育とは」40pp、「音と色の療育とは」64pp、「おやこっこルームとは」59pp）。

基本的な考え方にじっくりと向き合うことができた」(発達わんぱく会『事後評価報告書』より)

アウトカム発現において、第三者(業務コンサルタント・評価コンサルタント)の果たした役割は大きい。例えば、(自己資金で業務依頼を行った)業務コンサルタントのファシリテーション下で3年の時間をかけて対話を行ったことは、単なるアウトプット(成果物の発行)に留まらず、療育スタッフのリーダーシップ育成、理事長からの権限移譲に効果的で、発達わんぱく会の持続可能性を高めたといえる。また評価コンサルタントは精緻なロジックモデルの策定支援等で組織基盤強化に貢献した。

成果物（「こっこの地図」）を用いる前と用いた後の比較を行うために、2022年5月と2022年11月に、同じ質問項目で、同じ対象（中堅スタッフ、育成担当スタッフ、新スタッフ）にアンケート調査を行った。

アンケート調査にもとづき、短期アウトカム①である育成スタッフの変化をみると、育成の過程で「こっこの地図」を用いるようになり、育成に対する意識の高まり、新人スタッフに期待すべき成長ペースについての尺度を得ることができていた。また、「こっこの地図」を用いて育成する過程で、療育で迷うのはみな一緒だとわかったとの声があった。これまでも、療育ごとに行われる振り返りの中で共通の暗黙知が培われてきていたというベースがあったことも、成功要因であると考える。

今後の課題は、育成を担当していない中堅スタッフも「こっこの地図」を熟読し、療育の実践からのフィードバックを行うことによって、療育部門全体として「こっこの地図」をブラシュアップしていくことである。

短期アウトカム②の新人スタッフについては、療育のあり方に関する法人共通の考え方を拠りどころとして提示することができたため、新人スタッフだけでなく育成スタッフも、回り道・迷いが減り、結果として効率的なノウハウ習得に資することができたことがわかった。

現時点では「こっこの地図」を用いて育成された新人スタッフの数は限られるので、今後も継続使用することによって「こっこの地図」をブラシュアップしていくことが課題である。

新人スタッフの育成に苦労している、という課題感からスタートした取組みであったが、同団体が大切にしている「哲学」が明文化されたことで、組織としての軸ができたという大きな効果が生まれた。また、対話を重ねることで成果物を作り出すというプロセスも、同団体にとっての学びとなった。

●無限

短期アウトカム①	生駒市において、福祉事業所及び福祉支援従事者（支援者）がキャリア自律された状態になる。

指標	・職員のキャリア意識の向上 ・キャリアプランと組織ビジョンの融合 ・キャリアプランの定期的な検証 ・職員のチームビルディング意識の向上
初期値/初期状態	キャリアに対しての意識レベルについて始期に調査する
目標値/目標状態	・職員のキャリアプランの策定 ・組織ビジョン、ミッション、バリューの浸透と連動 ・職員のキャリアプランの定期更新
目標達成時期	本事業終了時
実績	計画通り達成できた。キャリア意識やキャリアプランの策定においてはできている状況である。策定されたキャリアプランにおいても更新ができた。キャリアプランの作成とともに研修を行い、チームビルディングについても意識づけが行えた。

短期アウトカム②	生駒市において、福祉事業所及び福祉支援従事者（支援者）が自己組織化された状態になる。
指標	・組織ビジョンの明文化 ・自己組織化組織体制の構築 ・自己組織化意識の浸透 ・自己組織化に向けた取り組みの実施 ・チームビルディングに向けた取り組みの実施
初期値/初期状態	組織の意識レベルについて始期に調査する
目標値/目標状態	・組織ビジョン、ミッション、バリューの策定 ・組織制度の改定、策定 ・ホラクラシー事例発表報告会の実施
目標達成時期	本事業終了時
実績	計画通り達成できた。組織ビジョンや新組織体制についての策定や構築はできている状態である。また、2023 年 1 月に、ホラクラシー事例発表報告会を開催した。

・アウトカム発現状況(実績)

無限は総事業費の 99%を第三者(組織・人材開発コンサルタントである NPO 法人 AtoMs 及び(株)きざはし)の外部コンサルティング費用に充当した。

アウトカム発現において、この両者が 3 年間途切れずに伴走支援をしたことは極めて効果的で、組織の将来的な持続可能性を高めたといえる。本事業を推進するため、(株)きざはしによる無限職員への個人面談だけでも 3 年間で合計 200 回以上に及んでいる。また

AtoMs が無限に代わって資金分配団体との窓口を務める等、実質的に団体内部の本事業担当者職員としての役割も果たした。これにより、無限の代表らはより眼前で取り組むべき組織基盤強化に集中して取り組むことができた。

一般社員およびリーダーを対象に、2020 年 6 月（事前）と 2022 年 12 月（事後）にアンケート調査を行った。回答者は一般社員およびリーダーで、それぞれ 27 名（事前）、22 名（事後）であった。

アウトカム①の社員のキャリア自律については、「私は、この法人の中で将来どうありたいかというキャリアビジョン・将来像を描けている」と回答したのが、事前では約 28%だったのに対し、事後では約 37%に増加した。一方で、「この法人のトップの考え方や経営施策には、共感できるものが多い」と回答したものは、リーダーでは事前の約 54%から事後では約 60%に増加したが、一般従業員では約 66%から 54%に減少した。一般従業員への組織ビジョン、ミッション、バリューの浸透が課題である。

アウトカム②の自己組織化された状態になることについて、目標値にかかげた組織制度の改訂、策定は達成したものの、職員の意識レベルはあまり上昇していない。前述のアンケート調査によると、自己組織化意識の浸透に関する設問においては、事前事後で評価が下がった項目が多かった（例：「一人ひとりがその力を発揮している」「この法人の経営施策は社会の状況とズレていたり、時代に合っていないと思うことがある」など）。ホラクラシー体制に移行して約 1 年が経過した時点では、それを十分に消化しきれていない従業員が少なくないことがうかがえる。本法人においても、ホラクラシー化の成果が現れるまでに、あと 2 ～ 3 年はかかると考えており、中長期的な成果の把握が期待される。

また、キャリアプランやチームビルディングについては、今後事業所の状況や働く環境が変わるたびに変化していくため、定期的な更新が必要である。組織内に更新の体制を構築する必要がある。

さらに、新しい組織体制は構築できたが、今後職員の異動や入退職の影響により、その時点での最適な組織の運営を模索する必要がある。組織内で、必要な体制の変更や運営方法を模索できる状態づくりが必要である。また新入職員に対しての説明や新しい組織体制に馴染むための仕組みを模索する必要がある。

5-1-2.アウトカム達成度についての評価

本事業では、実行団体である子ども支援団体が安定的・持続的に継続し、事業の質をさらに向上させ、将来にわたり多くの子どもたちに支援を届けられる組織としての基盤を強化することを目的に、3 年間にわたって資金的・非資金的支援を実施した。

資金分配団体の短期アウトカムとしては、①組織全体の財政規模が拡大　②自主財源比率の向上　③スタッフの満足度の向上（スタッフによる組織評価）④受益者数の増加を掲げていた。

①の財政規模の拡大と②の自主財源比率の向上については、組織基盤強化の取り組みの影響をみるには、実行団体の 2022 年度以降の決算書から判断する必要があると当初から考えていた。従って、ここでは 2021 年度までの実績からの分析にとどまる。組織の財政規模(4 団体の平均)は、事業開始前に比べてやや増加し、コロナ禍で事業が悪影響を受けたにも関わらず、健闘したといえる。自主財源(寄付金、制度事業収入、自主事業収入)の比率についても、概ね改善の傾向にある。つまり、①と②の短期アウトカムは達成の途上にあると評価できる。

③のスタッフの満足度の向上については、組織診断シートを活用し、組織基盤強化の前後それぞれで、実行団体の自己診断を行い比較した。4 団体の平均得点率はわずかに上昇しており、この診断の結果を各団体と共有し討議したところ、組織基盤強化の取り組みは今後も続き、さらなる向上がはかれるだろうという感触を得た。指標④の受益者数の増加については、今後の追跡調査が必要と考える。

資金分配団体の設定した短期アウトカムについては、まだ評価のためのデータが出そろっていない段階とはいえ、総じて達成に向かっている状況にあり、実行団体のさらなる飛躍の発現を、5 年 10 年のスパンで見守っていく必要がある。

5-2.波及効果（想定外、波及的・副次的効果）

① これまでにない大規模 NPO の組織基盤強化に取り組むことができ、波及効果が期待できるものとなった

本事業設計時には、中規模 NPO(専従職員 10 名未満、事業規模 1 千万～1 億円未満)が「リーダーシップ力」の開発といった組織基盤強化を行うと、その後の組織の成長期に効果的役割を果たす」という想定していた。例えば、実行団体は助成金を人件費に充当して職員を雇用し、ファンドレイジングを強化して 3 年後には財政的に自立することを目指すといったモデルを想定し、助成金額を 3 年間で 1,080 万円（年間 360 万円）に設定した経緯があった。

しかし公募の結果、本事業の応募団体 21 団体は財政規模でみると、「1 億円以上」7 団体、「5 千万～1 億円 」1 団体、「1 千万～5 千万円」 10 団体、「1 千万円未満」3 団体と、約 3 割が大規模団体からの応募で占められた。休眠預金を活用することで、組織基盤強化で 1,000 万円規模の助成プログラムを提案したことが、新たに大型団体の組織強化のニーズをあぶりだしたといえる。

審査会では、「さらに大きな社会的インパクトを生むことが期待できる組織か」「他団体への波及効果が広く期待できるか」といった選考基準に基づいて審査を行った結果、4 つの実行団体を選んだ。4 団体の最終受益者である子どもたちが抱える課題は、不登校・ひきこもり、発達障がい、親を頼れない子どもたちなど多岐にわたる。組織基盤強化の取り組みテーマも、事業の戦略づくりやノウハウの明文化、広報強化、組織開発など、団体によって異なった。しかし、4 つの実行団体は、全て年間財政規模が 1 億円を

超えるという共通項があった。つまり、本事業は、既に着実に実績を重ねて、事業規模、組織規模も大きくなった団体の未来にむけた基盤強化という新たなチャレンジに取り組んだといえる。この点は益々社会的に重要となる子ども支援という領域において、課題解決や新たな価値創造に取り組む中核的な団体の組織運営のモデルを形成することとなり、他の団体への波及効果が期待できる。

② 各実行団体の代表のコミットがコミットし、組織全体の方向性と連動させることで、取り組みの効果が深化した

４つの実行団体のうち２団体は、現場スタッフの視点から組織課題をとらえ申請し、1 団体はコンサルタントが申請した。しかし事前評価や定例会などの伴走支援を続ける中で、途中から代表のコミットメントが高まり、それが組織基盤強化の効果を高め、組織への影響を深化させたことが副次的成果であった。

例えば、広報強化の取り組みにおいて、その実行団体の広報担当が外部の専門コンサルタントと共にブランディングや HP のリニューアルに取り組む計画であったが、組織における広報強化の目的を明確にするためには、代表を含んだ組織内の合意形成が必要だった。また、ブランディングの場面では、ミッション・ビジョンの見直しから行うなど、組織全体の方向性を議論する必要があった。

このように、特定のテーマでの組織基盤強化であっても、組織全体の方向性と連動させることで単なるＨＰの改訂に留まらず、団体全体の舵取りのレベルでも良い影響をもたらす結果となるなど、取組みの深化が進んだ。

③ 「評価」の副次的効果

休眠預金活用事業の初年度の取り組みであったため、事前評価、中間評価、事後評価の実施については、JANPIA と共に手探りで進めた感がある。

その中で、特に事後評価の際に実感したのが、情報をもとに振り返ることの価値である。今回の実行団体からは、今まで事業を振り返ってこなかかった、みんな（スタッフ）がどう思っているか知るのが怖かった、といった声が多かった。実行団体に限らず、多くの団体も同じであると推測される。

しかし、休眠預金の取り組みの中では否が応でも評価に取り組まねばならない。アンケートや実績などの情報を用いながら、よかったのか悪かったのか、その価値をどう見るか、それはなぜか、もっとよくするにはどうしたらいいか、といったことをディスカッションする機会を、初めて持ったという団体がほとんどであったが、行ってみると、事業の改善につなげられることに加えて、想定外だったのが、自分たちが取り組んできたことの価値を認め合うことの効果である。それぞれの思いを共有し、がんばったことを認め合うことで、今後の取り組みのエネルギーを得られるということが、評価の効果としてあるということがわかった。

5-3.事業の効率性

①資金分配団体

PO 3 名を配置することで、本事業の活動を効果的に実施することができた。各実行団体が外部コンサルタントに業務委託を行って進めた組織基盤強化について、必要に応じて補完しながら支援を展開することができた。例えば、企業を顧客とする(ブランディング、ファンドレイジング、組織開発、人材育成などを行う)専門コンサルタントで、NPO の実態に即した支援ができるコンサルタントは少ない。そこで PO はこうした専門コンサルタントの発掘、実行団体のニーズや相性もみながらのマッチングを行った。

また、毎月の資金分配団体・実行団体間の定例会、ピアラーニングを意識した実行団体対象の集合研修は、組織基盤強化のアウトプット、アウトカムの発現に効果的だった。

②実行団体

各実行団体は年間 360 万円の助成金を、主に内部スタッフの本事業遂行に関わる人件費と各領域に即した専門コンサルタントの外部委託費にあてた。この結果、内部スタッフが現場業務から離れて組織基盤強化に取り組む体制が本事業期間中ずっと堅持され、専門コンサルタントによって基盤強化の取り組みの進捗管理が適切に行われた。この 2 つがアウトカムの発現に効果的だった。ここまで人件費や専門コンサルタント活用に充当できる助成金は例がなく、組織を強化するために非常に有効だった。

専門コンサルタントの人選も効果的に行われた。専門コンサルタントは、実行団体自身が信頼している人材を選任する場合と、資金分配団体が実行団体の状況やニーズに対応してマッチングした場合があった。例えば、B4S (実行団体)の専門コンサルタントの登用は興味深い事例である。B4S では、戦略立案、プロボノとして長期間同団体を支援してきたマーケティングなどを本業とする専門家に、本事業の業務委託を行った。同団体を熟知する彼らを本格的に専門コンサルタントとして活用したことで、より高品質の戦略の立案及び遂行が可能になった。

6. 成功要因・課題

① 3年間にわたるリーダーシップ力の開発

4つの実行団体が当初の申請書に盛り込んでいたのは、事業の戦略づくりやノウハウの明文化、広報強化、組織開発など、「適応力」「マネジメント力」「技術力」に該当する内容であった。しかし、組織基盤強化の取り組みが始まり、第三者の手を借りて組織を見直した結果、3年間にわたり、丁寧に「リーダーシップ力」(リーダーシップの開発、組織の戦略作り、ミッションの共有や具現化)の開発に取り組むことになった。その結果、4団体中2団体がミッションの再定義を行い、1団体が検討を開始するに至った。 2023年2月の本事業成果報告会における3名の助成審査委員の講評からも、各実行団体が「ミッションの共有」「暗黙知の明文化」「組織文化醸成」「(コモングループ、コミュニケーション，コラボレーションといった)良いチーム作り」に取り組んできたことに高い評価があった。個々の取り組みが「リーダーシップ力」の強化と密接に結びつくことで、組織の持続可能性が高まると同時に、さらなる飛躍ができるような組織の力を高めたことが、今回の特徴といえる。

② 人への集中投資

一団体あたり、最大3年間(2020年4月1日～2023年3月31日)で合計1,080万円の助成金の提供を行った。下記は各団体の今回の組織基盤強化事業の総事業費（助成金＋自主財源）と使途別内訳である。

団体によって、取り組み内容に応じて、人件費とコンサルティング経費の比重が異なるものの、本事業全体としては、人件費が全体の約5割、コンサルティング関連費（コンサルタントに対する業務委託費や旅費）が約4割を占めている。これは通常の資金助成とは大きく異なる資金使途であり、組織基盤助成が「人に対する投資」であることを示している。この思い切った「人に対する投資」が、3年間にわたる組織基盤強化の取り組みを支える大きな基盤であった。

図表10　実行団体の総事業費の使途別金額　（円）

	人件費	コンサルティング関連費	その他	合計
ちゅらゆい	11,840,000	2,880,000	4,180,000	18,900,000
発達わんぱく会	18,387,277	2,000,000	0	20,387,277
B4S	5,990,000	8,656,000	3,894,000	18,540,000
無限	0	14,600,000	150,000	14,750,000
合計	36,217,277	28,136,000	8,224,000	72,577,277
	49.9%	38.8%	11.3%	100.0%

③ 専門性をもったコンサルタントのかかわりによるプロフェッショナルな成果物とプロセスからの学び

4 つの実行団体それぞれに、専門性を持ったコンサルタントがかかわり、プロフェッショナルな成果物ができたこと、そのプロセスから学びを得たことは、実行団体の組織基盤強化にとって重要であった。

例えば、広報強化に取り組んだ実行団体は、ブランディングのプロフェッショナルにコンサルティングを依頼し、組織が取り組もうとしてることを見事に表したロゴや HP が出来上がった。そのプロセスにおいてミッション・ビジョンや今後の方向性を明確にしていったことも大きい。

また、暗黙知の明文化に取り組んだ実行団体は、自らの手で成果物を作り上げたが、そのプロセスにおいて「対話」の重要性を学び、事業活動にも活かしている。

④ 「実行団体が主役」の伴走支援

資金分配団体は、組織の主体性を引き出すために「実行団体が主役」を意識し、組織が本当に変化していくためにはどうしたらいいのかを共に考えるというスタンスで伴走支援を行ったことも、成功要因のひとつと考える。そのために、実行団体リーダーの更なるコミットメントを引き出した。また、コーチングの技術を使って、実行団体リーダーのエンパワメントをはかることもあった。

ピアラーニングの機会を設けたのも、実行団体同士が学び合うことを重視したためである。単なる集まりではなく、お互いの悩みをざっくばらんに出しあえる場づくりを意識した。

⑤ 課題

課題は新型コロナの影響で、本事業の計画が遅れ、アウトカムの発現に負の影響があったことだ。各実行団体の主要事業が大きな影響を受けると共に、資金分配団体 PO の現地訪問が困難になる等、本事業に影響を及ぼした。また新型コロナがなければ、状況に応じて対面で実行団体リーダーを集めたピアラーニングを毎年行うことができ、さらなる変化が実現していたかもしれず悔やまれる。

7. その他深掘り検証項目（任意）

特にありません。

8. 結論

8-1.事業実施のプロセスおよび事業成果の達成度の自己評価

		多くの改善の余地がある	想定した水準までに少し改善点がある	想定した水準にあるが一部改善点がある	想定した水準にある	想定した水準以上にある
（1）事業実施プロセス						○
（2）事業成果の達成度					○	

8-2.事業実施の妥当性

本事業は総合的にみて適切に実施されたといえる。

「子ども分野の NPO の組織基盤が脆弱なために、支援対象者である子どもの多様なニーズに応えられていない」「子ども分野の NPO の「リーダー(＝トップランナー)」を増やすには組織基盤強化が必要」という課題設定は的確で社会的要請の大きいものだった。

伴走支援による「3 年間の組織基盤強化」という事業設計も適切で、NPO のニーズに即していた。また実行団体 4 団体の選定も適切だった。応募団体の 1／3 が事業規模 1 億円以上の大規模 NPO であったことに現れるように、本事業を契機に、一定の成長をとげた団体における組織基盤強化のニーズを顕在化することができた。資金分配団体は事業規模に対応した事業設計を作り上げ、これまでなかった大規模 NPO 向けの伴走支援の手法を開発していった。それによって、想定した事業成果をあげることができた。

助成金の使途についても適切であった。資金分配団体は、実行団体が組織基盤強化により効果的に取り組むには、(日々現場業務に追われている)NPO リーダー・スタッフが組織基盤強化に取り組む時間とエネルギーを確保するには「人件費」への助成が不可欠と考えた。実行団体はそれに応えて、助成金をスタッフの人件費にも充当し、リーダーシップ開発をはじめとする組織基盤強化に取り組むことができた。

外部コンサルタントの活用についても、適切だった。各団体は、単に新しい知見やノウハウをもつだけでなく、各実行団体のミッションや大切にしている価値、団体の活動領域の制度や政策について知見を有している外部コンサルタントを登用した。

9. 提言

各実行団体において、休眠預金を活用した 3 年間の組織基盤強化事業は終了した。今後、その取り組みを継続し、将来にわたって持続し、成果が出せる団体になるために、以下を提言したい。

B4S のように、広報強化による支援的資金の基盤を作り、スタッフやサポーター（ボランティア）からなるファンドレイジングチームが PDCA をまわし始めた団体においては、引き続きファンドレイジング施策の結果をデータで確認しながら次の施策に活かしていくことが期待される。それを実現するためのプログラムマネジメントおよびボランティアマネジメントの維持が要となろう。自由度の高い資金を継続的に調達できるようになることで、スタッフのモチベーションが上がるような体制をつくり、離職率が下がり、子ども達への支援の量も質も上がっていくことを期待したい。

発達わんぱく会のように、暗黙知の明文化に取り組んだ団体においては、今回明確になった「発達わんぱく会の療育の価値」を基盤にして、もっと多くの子ども達に子ども主体の療育が届くような事業展開を期待したい。

無限のように、組織開発に真正面から取組み、組織のホラクラシー化に踏み出した団体においては、コンサルタントへの業務委託が終了した後のホラクラシー体制の維持・改善が課題である。自己資金や別の助成金を得るなどして、コンサルタントのアフターフォローを入れ、福祉分野におけるホラクラシー化の成功例としてモデルになることを期待したい。

ちゅらゆいのように、新たに事務局長を置くなど事務局体制を整えた団体においては、助成終了後も事務局を維持するための資金とサポートの確保が課題となろう。特に、取り組み始めた中期計画の策定を効果的に行っていくためには、事務局のリーダーシップが欠かせない。事務局人件費を賄っていくための資金調達や、事務局が動きやすくなるような協力体制を築いていくことが期待される。

休眠預金に依存せずに組織が持続・発展していくためには、上記のような、団体ごとの取り組みテーマに応じた施策の継続が期待される。一方で、実行団体に限らず、子ども分野の団体は外部環境・内部環境の激しい変化の中で、常に組織基盤強化の取り組みの必要性に迫られている。

組織基盤強化はプログラム助成とは異なり、最終受益者である子どもの変化が見られるまでにタイムラグがあるため、成果が見えづらいと思われている。しかし、今回のような組織基盤強化助成がケースを蓄積し、その成果を長期的に発信していくことで、組織基盤強化に助成する資金提供者や専門的コンサルタントが増えることを期待する。

10.知見・教訓

今回の組織基盤強化支援事業で得た知見・教訓について、組織基盤強化を効果的に支援するためには、以下が重要であった。

① 実行団体の選定方法：応募要項や応募用紙の設計を工夫し、選考委員の人選を行うことで、社会的インパクトを生むことが期待できるような団体を採択することができた。

② 実行団体の組織課題の見極め：ＰＯが実行団体を伴走支援する際には、実行団体の現状を把握し、本当の組織課題を見抜くことが必要である。特に個々の団体との関係性を構築する段階においては、組織診断シートや寄付適格性評価の項目などのフレームワークを活用しながら情報収集する（「問い」を投げかける）ことが効果的であった。

③ 人に対する重点的投資：4 実行団体の総事業費の合計でみて、人件費が全体の約 5 割、コンサルティング関連費（コンサルタントに対する業務委託費や旅費）が約 4 割を占めている。これは通常の資金助成とは大きく異なる資金使途であり、組織基盤助成が「人に対する投資」であることを示している。

④ ファシリテーションやコーチング力：ロジックモデル策定支援や、実行団体との定例会、評価のためのワークショップやピアラーニングの場など、実行団体の伴走支援を効果的に行うために、ファシリテーション力、コーチング力が必要であった。

⑤ 専門性を持ったコンサルタントの効果的なかかわり：コンサルタントは、実行団体が選んで決める場合と、弊財団が紹介・マッチングした場合があった。コンサルタントが入る場面にはできる限り同席することで、本助成事業の目的と合致したコンサルタントであるかを見極めたり、コンサルタントの介入によって実行団体に起きている変化を見逃さずキャッチすることができた。

⑥ ピアラーニングの効果：実行団体からは、ピアラーニングの場を設けたことについて、「同様の取り組みを進めている仲間（他組織）の存在が事業を続ける上で励みになる」「互いに学び合い、刺激を受ける、視野が広がる」という意見が主流であった。同じプログラムで次に組織基盤強化に取り組む団体があれば、「卒業生」としていっしょに集まりたい、といった希望も出された。

⑦ 振り返りが重要：特に事後評価における振り返りは、実施してきたことの価値を認め、内部で共有することにもつながり、組織をエンパワーさせることがわかった。また、中間評価だから、事後評価だから、というのではなく、事業を行いながら情報を取り、それをもとに振り返って価値判断し、事業改善につなげるという評価のサイクルを小刻みに繰り返すことが理想であると感じた。まさに、PO は伴走支援の枠組みの中でそれができる立場であると考える。

⑧ 「組織診断」で基盤強化の状況を測定する：組織基盤助成は事業助成に比べて、進捗や成果を計りづらいといわれている。そのため PRF では、独自に開発した、マネジメント、人材、財務、プログラム、事業開発・マーケティング分野からなる「組織診断シー

ト」を活用し、各設問項目を指標群として、組織基盤の改善状態を数値化することに取り組んだ。

11. 添付資料

01_事業計画書
02_ロジックモデル
03_事業の様子がわかる写真資料（ピアラーニング、成果報告会）
04_ NPO マネジメント診断シート
05_NPO マネジメント診断シート診断シート回答集計結果
06_ B4S NPO マネジメント診断シート回答集計結果フィードバック資料
07_ちゅらゆい NPO マネシジメント診断シート回答集計結果フィードバック資料
08_発達わんぱく会 NPO マネシジメント診断シート回答集計結果フィードバック資料
09_無限 NPO マネシジメント診断シート回答集計結果フィードバック資料
10_4 団体の組織基盤強化振り返り